

ლიდერობა სკოლაში და პროფესიული განვითარება – ესტონეთის გამოცდილება

ავტორი [თამთა კობახიძე](#)

(ნაწილი პირველი)

ესტონური საგანმანათლებლო სისტემის წარმატებისა და ძლიერი სკოლის ერთ-ერთ საყრდენს საგანმანათლებლო ლიდერობაც წარმოადგენს. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ესტონეთში ორი უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებაა, რომლებიც მასწავლებელთა და სკოლის დირექტორთა მომზადება-გადამზადების საკითხებზე მუშაობს. უნივერსიტეტები მჭიდროდ არიან დაკავშირებული სკოლებთან – იღებენ რა მათგან მუდმივ უკუკავშირს საჭიროებების შესახებ და ახორციელებენ სხვადასხვა მხარდაჭერ პროგრამას – საკუთარი თუ სახელმწიფოს ინიციატივით.

სკოლის ლიდერთა პროფესიული განვითარების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პროგრამა არის Future School programme, რომელიც სკოლისადმი სისტემურ მიდგომას გვთავაზობს. პროგრამის მიზანია, გააძლიეროს სკოლები ინოვაციების, საუკეთესო სასწავლო პრაქტიკის ხელშეწყობისა და ახალი მეთოდების გამოცდის საშუალებით. ამ პროგრამაში უნივერსიტეტები სკოლებთან ერთად ქმნიან ახალ მეთოდოლოგიებს და ნერგავენ ინოვაციებს (მტკიცებულებებზე დაფუძნებულს) საგანმანათლებლო სისტემაში ცვლილებების განსახორციელებლად.

პროგრამა დაიწყო ესტონეთის განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ჩართულობითა და ევროპის სოციალური ფონდის მხარდაჭერით, და რამდენიმე წელია უწყვეტად მიმდინარეობს. პროგრამის შესახებ გამოქვეყნებულ სტატიებში აღწერილია პროცესის სრული მიმდინარეობა, თეორიული საფუძვლები და მიღებული შედეგები. შესაბამისად, აღნიშნული სტატია დაფუძნებულია ტალინის უნივერსიტეტის პროფესორის ევე ეიზენშმიდტისა და კოლეგების 2019 წლის სტატიებზე (School-University Partnership for Evidence-Driven School Improvement in Estonia).

Future School programme სკოლებისა და უნივერსიტეტის თანამშრომლობის საუკეთესო მაგალითია. პროგრამაში ჩართული იყო ხუთი სკოლა, რომლებიც უნივერსიტეტის დახმარებით სწავლობდნენ, როგორ გაეხადათ სასწავლო პროცესი უკეთესი, გაუმჯობესებინათ ლიდერობის სტილი და დაენერგათ საგანმანათლებლო ინოვაციები. მთავარი არსი სკოლის ლიდერის მენტორობასა და კონსულტაციაში, ასევე ლიდერი მასწავლებლების აღმოჩენასა და მათ საყრდენ რგოლებად ქცევაშია. სკოლის ლიდერების წვრთნის მთავარი ფოკუსი მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის უნარების გამომუშავებასა და მათ შედეგებზე დაფუძნებულ ორგანიზაციულ გადაწყვეტილებებშია. უნივერსიტეტის მიერ მოწვეული ექსპერტები, პროფესორები კონსულტაციებით, თეორიული მხარდაჭერითა და კვლევებით ეხმარებიან სკოლის ლიდერებს საგანმანათლებლო საჭიროებების აღმოფხვრაში.

როგორც სტატიის წინა ნაწილებში აღვნიშნეთ, ესტონეთში ძალიან დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მონაცემების შეგროვებასა და ანალიზის უნარებს ყველა დონეზე – რიგითი მასწავლებლიდან დაწყებული მაღალი რგოლის საჯარო მოხელის დამთავრებული – ყველა იაზრებს უტყუარ ფაქტებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მნიშვნელობას. ასეთივე მნიშვნელობა ენიჭება თეორიულ საფუძვლებს. ესტონელი ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ წვრთნის, კონსულტაციის დროს (ე.წ. „ქოუჩინგი“)

ნებისმიერი ჩვენ მიერ მიცემული რჩევა უნდა ემყარებოდეს სანდო კვლევებს და უნდა გააჩნდეს თეორიული საფუძველი.

2020 წელს ქვეყანაში მთელი ცხოვრების განმავლობაში მიღებული სწავლის სტრატეგიის სხვადასხვა პუნქტი ისეთ აქტივობებს ითვალისწინებდა, რომლებიც უნივერსიტეტისა და სკოლების თანამშრომლობის გარეშე ვერ განხორციელდებოდა. ეს ასევე ნიშნავდა იმას, რომ ყველა სკოლას ფოკუსირება მოსწავლეთა საჭიროებებზე უნდა მოეხდინა და პრობლემების გადასაჭრელად უკვე მრავალჯერ ნაცადი, უსარგებლო მეთოდები ახალი გზებით ჩაენაცვლებინა.

ახალი გზების ძიებაში კონსულტანტები სკოლებს სთავაზობდნენ ტრადიციული, მრავალსაათიანი ტრენინგების ჩანაცვლებას უკვე არსებული პრაქტიკის მხარდაჭერითა და „inquiry-oriented practice“-ის (მკვლევარი მასწავლებელი) გამოყენებით. აღნიშნული მიდგომა ასახავს ისეთ მიდგომარეობას, რომელშიც მასწავლებელი/დირექტორი სხვადასხვა მონაცემებზე დაყრდნობით თავად იკვლევს პრობლემას და ამ პროცესში (თეორია/პრაქტიკის ერთობლიობით) პროფესიულად ვითარდება. პროცესის ამგვარი მიმდინარეობის გამო ამ მიდგომას კონსტრუქტივისტული სწავლების პრინციპებსაც უსაბამებენ. მამასადამე, შეიძლება გამოიკვეთოს, რომ სკოლის დირექტორთა პროფესიული განვითარების ეს პროექტი ორ მთავარ პრინციპს ეფუძნებოდა:

- უნივერსიტეტის მხარდაჭერით სკოლის ადმინისტრაციისა და მასწავლებლებისათვის მონაცემთა ანალიზის უნარის განვითარებას (აქვე შედის ანალიზის საფუძველზე მიღებული საგანმანათლებლო გადაწყვეტილებების გააზრება);
 - სკოლის ადმინისტრაციისა და მასწავლებლებისათვის მკვლევრის უნარის განვითარებას.
- პროგრამის საბოლოო შედეგი მასწავლებლების პრაქტიკისა და მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესებაა. აქტიური საგანმანათლებლო ლიდერობის პროცესში სასკოლო კლიმატის გაჯანსაღება დადებითად აისახება მოსწავლეთა მიღწევებზე. აქვე მნიშვნელოვანი ფაქტორია წარმატების რწმენა. მასწავლებლებს/დირექტორებს უნდა სჯეროდეთ, რომ კონსულტაციის შეთავაზებაც დახმარების ერთ-ერთი ფორმაა და რეალურად მისი მხარდაჭერა შეუძლია. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია კონსულტანტის ავტორიტეტი, მისი ინტერპერსონალური უნარები, მეთოდოლოგიური ცოდნა და გამოცდილება. რადგან კვლევები აჩვენებს, რომ მასწავლებლებს მონაცემთა ანალიზის უნარების არქონა პრობლემად არ მიაჩნიათ, შესაბამისად ნაკლებია ამ მიმართულებით თუნდაც რამდენიმე საათიანი ტრენინგების სიხშირე. ამიტომ პროგრამაში მონაწილე კონსულტანტებმა გამოიყენეს ე.წ. ჩაშენებული მიდგომები, რაც გულისხმობდა ხანმოკლე სწავლებებს და შემდგომ პრაქტიკულ ქეისებზე დაყრდნობით მიღებული ცოდნის გამოყენებას.

დირექტორები არიან ძირითადი მოთამაშეები მასწავლებელთა შორის მონაცემთა გამოყენების ხელშეწყობაში. ისინი მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ რესურსებისა და დროის განაწილებაში. მათი შეუძლიათ, დაგვანახონ მონაცემთა გამოყენების მნიშვნელობა, ამიტომ ისინი ხელს უწყობდნენ მონაცემთა გამოყენებას სკოლის გუნდებში. სკოლის ლიდერისთვის მნიშვნელოვანია, განიხილოს მთელი სკოლის პერსპექტივა. თუ სასწავლო და ორგანიზაციული გაუმჯობესებები არ არის თანმიმდევრული, ეს დამაბნეველია მასწავლებლებისთვის. მნიშვნელოვანია ახსნა, თუ რატომ ხდება მტკიცებულებების შეგროვება საკლასო დონეზე და როგორ ეხმარება ეს მთელ სკოლას. აქვე გასათვალისწინებელია, რომ მონაცემები არ იქნას გამოყენებული მასწავლებლების დადანაშაულებისა და შეურაცხყოფისთვის. მტკიცებულებებზე ორიენტირებული სკოლის კულტურა ვერ ჩამოყალიბდება მონაცემთა მცოდნე და კვლევითი სკოლის ლიდერის გარეშე. ამიტომ სტრატეგიების მხარდაჭერის გადამწყვეტი მიზანია სკოლებში ლიდერების არსებობა.

პროგრამა რამდენიმე ეტაპად განხორციელდა:

- პირველ ეტაპზე სკოლებმა თავად გამოთქვეს ინიციატივა, ჩართულიყვნენ ახალ წამოწყებაში, შესაბამისად შეირჩა ხუთი საჯარო სკოლა;
- სკოლებმა შეადგინეს სამოქმედო გეგმა და აღნიშნეს, კონკრეტულად რის გაუმჯობესება სურდათ საგანმანათლებლო დაწესებულებაში;
- აღნიშნული გეგმები უნივერსიტეტის კონსულტანტებთან ერთად იქნა განხილული და გადაიხედა წარმოდგენილი მონაცემები. ზოგიერთი სკოლის შემთხვევაში მონაცემები შეგროვდა ცენტრალიზებული მასშტაბით (სახელმწიფო შეფასებები). აღსანიშნავია, რომ ამ აქტივობის შემდეგ სამმა სკოლამ შეცვალა სამოქმედო გეგმა. ცვლილების ძირითადი საფუძველი ის იყო, რომ სკოლებმა ვერ შეძლეს დასახელებული პრობლემის დამადასტურებელი მტკიცებულების წარმოდგენა, ამიტომ ჩაანაცვლეს ისეთი პრობლემით, რომლის ვალიდური მტკიცებულებაც არსებობდა;
- უნივერსიტეტის კონსულტანტები მხარდაჭერას უწევდნენ სკოლას ყველა ნაბიჯზე – მონაცემთა ანალიზისა და აქტივობების განხორციელების ეტაპებზე;
- საბოლოო ჯამში ყველა სკოლამ თავად შეადგინა და განახორციელა სამოქმედო კვლევა. პროგრამის წარმატების მთავარი გასაღები იყო ადამიანური რესურსით სკოლების მხარდაჭერა. ისინი ეხმარებოდნენ სკოლის ადმინისტრაციას – პროექტში ჩართულ სკოლის წარმომადგენლებს ჰქონდათ ყოველთვიური სემინარები და კონსულტაციები. სემინარებზე განიხილებოდა როგორც სამოქმედო გეგმა, ასევე თეორიული და პრაქტიკული მასალები. უნივერსიტეტის გუნდმა ასევე უზრუნველყო პროექტში ჩართული სკოლების ქსელის შექმნა. ერთობლივი განხილვები და პრობლემის გადაჭრის სხვადასხვა გზის შესახებ მსჯელობა ეხმარებოდა სკოლებს საკუთარი საჭიროებების იდენტიფიცირებაშიც.

კვლევამ აჩვენა, რომ პროექტის დასრულების შემდეგ 20%-ით გაიზარდა იმ მასწავლებლების რაოდენობა, რომლებიც კოლეგებთან ერთად გეგმავდნენ თანამშრომლობით აქტივობებს, გაიზარდა სკოლის ადმინისტრაციის მიერ მტკიცებულებებზე მიღებული გადაწყვეტილებების რაოდენობა.

პროგრამის თეორიულ საფუძვლებსა და შედეგებზე დეტალურად მომდევნო სტატიებში ვისაუბრებთ.